

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни**

**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»**

*(для студентів 6 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 8.050106 (8.03050901)– «Облік і аудит»)*

Харків  
ХНУМГ  
2013

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання спеціальності 8.050106 (8.03050901)– «Облік і аудит») / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад.: К. А. Мамонов, М. В. Кадничанський. – Х.: ХНУМГ, 2013 - 20 с.

Укладачі: К. А. Мамонов, М. В. Кадничанський

Рецензент: проф. Момот Т.В.

Рекомендовано кафедрою "Облік і аудит", протокол №1 від „28” серпня 2011 р.

# ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ” .....	5
1.1. Мета вивчення дисципліни .....	5
1.2. Теми і основні питання курсу .....	6
1.3. Перелік тем лекцій та семінарів, їх обсяг в годинах.....	8
1.4. Характеристика контрольної роботи .....	8
2. ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	9
Задача 1.....	9
Задача 2.....	9
Задача 3.....	12
Задача 4.....	13
Задача 5.....	15
3. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	17

## ВСТУП

Дисципліну «Стратегічний аналіз» вивчають студенти-магістри спеціальності 8.050106 «Облік і аудит» для придбання теоретичних знань та практичних навичок розробки і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз – це аналіз, в якому досліджуються позитивні й негативні фактори, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вивчення цієї дисципліни базується на знаннях, отриманих студентами на таких курсах, як політекономія, мікроекономіка, статистика, бухгалтерський облік, аудит, економічний аналіз і аналіз господарської діяльності, планування і прогнозування. Тому важливого значення набуває знання студентом економічних категорій, понять, методів і моделей, що вивчаються у названих курсах.

Ринкова економіка формує нові вимоги до спеціалістів у сфері обліку і аудиту. Вони обумовлюються не тільки високою конкуренцією на ринку, але й необхідністю своєчасного реагування на зміни ринкової ситуації і створення передумов для розвитку підприємств у майбутньому. В зв'язку з цим в сучасних економічних умовах студентів поряд з вивченням таких базових дисциплін, як бухгалтерський та податковий облік, аудит і ревізія треба знати стратегічний аналіз як інструментарій, потрібний підприємству для виходу на новий якісний рівень розвитку.

# 1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

## 1.1 Мета вивчення дисципліни

Метою вивчення дисципліни “Стратегічний аналіз” є засвоєння теоретичних знань та набуття практичних навичок оцінки чинників зовнішнього середовища, дослідження їх можливого впливу на розвиток підприємства, визначення оптимального шляху досягнення цільових орієнтирів з урахуванням необхідності: а) адаптації до зовнішнього середовища; б) впливу на зовнішнє середовище за рахунок внутрішніх сторін підприємства. У процесі вивчення дисципліни в студентів формуються такі знання та навички:

*Студент повинен знати:*

- ◆ місце та роль стратегічного аналізу в системі управління;
- ◆ сфери використання стратегічного аналізу;
- ◆ основні методологічні підходи до стратегічного аналізу;
- ◆ особливості використання стратегічного аналізу на підприємствах різних форм власності;
- ◆ практичні результати застосування стратегічного аналізу в організаціях України.

*Студент повинен оволодіти:*

- ◆ методами стратегічного аналізу;
- ◆ навичками побудови місії, цілей, стратегій та “стратегічного набору”;
- ◆ основами формування стратегічних планів різного рівня в організаціях;
- ◆ навичками побудови ефективно діючого організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного аналізу.

## ***1.2 Теми і основні питання курсу***

### *Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства*

- 1.1. Зміст і призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах.
- 1.2. Різновиди стратегій та їх характеристика.
- 1.3. Стратегічний план діяльності підприємства.
- 1.4. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення.
- 1.5. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу.
- 1.6. Методологія стратегічного аналізу.
- 1.7. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.

### *Тема 2. Оцінка результативності бізнесу в системі стратегічного аналізу*

- 2.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.
- 2.2. Забалансова система показників (Balanced Scorecard – BSC).
- 2.3. Система показників відповідності (Accountability Scorecard – ASC).
- 2.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.

### *Тема 3. Визначення конкурентоспроможності підприємства*

- 3.1. Сутність категорії “конкурентоспроможність”.
- 3.2. Конкурентоспроможність продукту.
- 3.3. Конкурентоспроможність підприємства.
- 3.4. Стратегія групи.

### *Тема 4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі*

- 4.1. Прогнозування в системі стратегічного управління.
- 4.2. Якісні (експертні) методи прогнозування.
- 4.3. Кількісні (статистичні) методи прогнозування.
- 4.4. Методи прогнозування банкрутства підприємства.

### *Тема 5. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз)*

- 5.1. Зміст, види та генерації бенчмаркінгу.
- 5.2. Етапи реалізації бенчмаркінгового проекту.
- 5.3. Стратегічний бенчмаркінг.

### *Тема 6. Методи групування у стратегічному аналізі*

- 6.1. Групування факторів конкурентоздатності підприємства.
- 6.2. Дискримінантний аналіз.
- 6.3. Кластерний аналіз.

### *Тема 7. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз*

- 7.1. Характеристика методики SWOT-аналізу.
- 7.2. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз.

### 7.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

#### *Тема 8. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства*

- 8.1. Матриця “Зростання галузі / Частка ринку” (модель BCG).
- 8.2. Матриця “Привабливості галузі / Позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey).
- 13.4. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

#### *Тема 9. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу*

- 9.1. Загальна характеристика моделі ADL/LC.
- 9.2. Методика аналізу життєвого циклу з допомогою RONA-графів.

#### *Тема 10. Особливості стратегічної діагностики та оцінки підприємств середнього і малого бізнесу*

- 10.1. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).
- 10.2. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.
- 10.3. Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів.

#### *Тема 11. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства*

- 11.1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.
- 11.2. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.
- 11.3. Аналіз статей проєктованого балансу.

#### *Тема 12. Стратегічний аналіз інвестицій*

- 12.1. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.
- 12.2. Оцінка інвестиційних проєктів з допомогою показника економічної вартості (EVA).
- 12.3. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток підприємства.

#### *Тема 13. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень*

- 13.1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
- 13.2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності.
- 13.3. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.

### **1.3 Перелік тем лекцій та семінарів, їх обсяг в годинах**

Номер теми	Найменування теми та її зміст	Обсяг в годинах	
		лекції	практичні заняття
1	Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	1	1
2	Оцінка результативності бізнесу в системі стратегічного аналізу	2	2
3	Визначення конкурентоспроможності підприємства	2	2
4	Методи прогнозування у стратегічному аналізі	2	2
5	Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз)	2	2
6	Методи групування у стратегічному аналізі	4	1
7	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз	4	2
8	Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства	4	2
9	Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу	2	2
10	Особливості стратегічної діагностики та оцінки підприємств середнього і малого бізнесу	3	2
11	Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	3	2
12	Стратегічний аналіз інвестицій	3	2
13	Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	4	2
Всього		36	24

### **1.4 Характеристика контрольної роботи**

Виконання контрольної роботи необхідно для закріплення теоретичних знань та практичних навичок, методів і моделей стратегічного аналізу. Студенту потрібно: 1) провести дискримінантний та кластерний аналіз підприємства; 2) провести SWOT-аналіз для підприємства; 3) проаналізувати позиції господарських підрозділів фірми, використовуючи моделі BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM; 4) проаналізувати статті проєктованого звіту про фінансові результати і балансу; 5) виконати аналіз доцільності інвестицій у діяльність підприємства.

Вибір варіанта для виконання контрольної роботи здійснюється за останньою цифрою залікової книжки. Наприклад, якщо номер залікової книжки закінчується на 1, то студент виконує завдання варіанта 1.



## 2. ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

### Задача 1.

Для реалізації бенчмаркінгового проекту фірми “Лотос” необхідно провести кластерний і дискримінантний аналіз шляхом виділення трьох кластерів за ступенем фінансової стійкості. Розрахунок здійснюють на основі розрахованої матриці (табл. 1.1) відстаней між оцінками фінансової стійкості окремих господарських підрозділів.

Таблиця 1.1 - Матриця оцінок фінансової стійкості окремих господарських підрозділів

Господарський підрозділ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	2	5	6	9	10	1	2	9
1	6	4	8	8	0	1	3	8	5
2	7	8	7	8	10	4	2	3	4
3	3	0	7	7	8	1	8	7	9
4	6	6	8	9	4	6	1	4	5
5	9	1	4	8	9	4	4	8	10
6	3	2	8	10	7	8	6	8	7
7	10	5	7	2	4	0	2	3	1
8	0	4	6	7	5	0	4	6	7

### Задача 2.

Необхідно провести SWOT-аналіз для компанії “Піраміда”, яка спеціалізується на виробництві продуктів харчування. Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п’ять пар факторів:

- 1) зростання / зниження ділової активності у країні;
- 2) зниження / зростання податкового тиску;
- 3) послаблення / посилення конкуренції;
- 4) зменшення / збільшення впливу реклами;
- 5) зменшення / збільшення вартості матеріальних ресурсів.

Визначте оцінки (за 10-бальною шкалою) та імовірності вказаних факторів за зразком, наведеним у табл. 1.2. Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей і загроз.

Таблиця 1.2 - Оцінка показників діяльності компанії “Піраміда”

№ за/п	Показники	Оцінка					
		Ск <sub>1</sub>	Ск <sub>2</sub>	Ск <sub>3</sub>	Ск <sub>4</sub>	Ток	
						С <sub>i</sub>	С <sub>i</sub> - max Ск <sub>ij</sub>
1	Прибутковість: Варіант 1	8	7	8	7	7	
	Варіант 2	6	8	6	7	8	
	Варіант 3	7	6	5	6	7	
	Варіант 4	4	7	7	5	6	

№ за/п	Показники		Оцінка					
			Ск <sub>1</sub>	Ск <sub>2</sub>	Ск <sub>3</sub>	Ск <sub>4</sub>	Ток	
							С <sub>i</sub>	С <sub>i</sub> - max Ск <sub>ij</sub>
		Варіант 5	6	5	6	6	7	
		Варіант 6	8	8	8	4	8	
		Варіант 7	7	9	7	9	9	
		Варіант 8	6	4	5	6	6	
		Варіант 9	5	6	6	7	8	
		Варіант 0	9	8	4	5	7	
2	Репутація:	Варіант 1	7	6	8	7	8	
		Варіант 2	6	8	6	8	8	
		Варіант 3	8	7	8	9	8	
		Варіант 4	9	8	9	9	6	
		Варіант 5	10	9	10	8	7	
		Варіант 6	5	7	5	5	9	
		Варіант 7	6	6	6	6	6	
		Варіант 8	7	5	8	8	8	
		Варіант 9	8	8	8	9	8	
		Варіант 0	8	7	7	6	7	
3	Продуктивність:	Варіант 1	8	7	8	8	7	
		Варіант 2	7	7	7	6	6	
		Варіант 3	8	8	7	8	8	
		Варіант 4	8	9	7	9	8	
		Варіант 5	6	9	6	8	7	
		Варіант 6	7	8	7	7	6	
		Варіант 7	8	7	5	9	5	
		Варіант 8	9	6	6	10	8	
		Варіант 9	7	7	7	7	9	
		Варіант 0	6	8	8	7	7	
4	Продукція:	Варіант 1	6	7	8	8	7	
		Варіант 2	7	7	7	6	6	
		Варіант 3	6	8	7	8	8	
		Варіант 4	8	9	7	9	8	
		Варіант 5	9	9	6	8	7	
		Варіант 6	7	8	7	7	6	
		Варіант 7	6	7	5	9	5	
		Варіант 8	8	6	6	10	8	
		Варіант 9	9	7	7	7	9	
		Варіант 0	7	8	8	7	7	
5	Фінансові ресурси:	Варіант 1	7	6	8	7	8	
		Варіант 2	7	4	7	8	7	
		Варіант 3	6	8	6	6	8	
		Варіант 4	9	9	5	8	6	
		Варіант 5	8	10	8	7	5	
		Варіант 6	7	8	9	6	8	
		Варіант 7	6	7	7	9	9	
		Варіант 8	5	6	6	8	7	
		Варіант 9	7	8	6	6	6	
		Варіант 0	7	8	8	9	8	
6	Виробничі потужності:							
		Варіант 1	5	8	6	7	9	

№ за/п	Показники	Оцінка					
		Ск <sub>1</sub>	Ск <sub>2</sub>	Ск <sub>3</sub>	Ск <sub>4</sub>	Ток	
						С <sub>i</sub>	С <sub>i</sub> - max С <sub>kij</sub>
	Варіант 2	8	8	7	8	6	
	Варіант 3	7	7	6	7	7	
	Варіант 4	6	6	7	8	8	
	Варіант 5	8	8	6	6	7	
	Варіант 6	5	9	8	4	8	
	Варіант 7	6	7	7	6	9	
	Варіант 8	9	6	8	5	7	
	Варіант 9	7	8	7	7	6	
	Варіант 0	7	7	6	8	8	
7	Дослідження і впровадження новинок:						
	Варіант 1	5	8	7	6	7	
	Варіант 2	8	7	6	7	8	
	Варіант 3	8	8	5	6	7	
	Варіант 4	9	7	6	8	7	
	Варіант 5	8	7	8	7	6	
	Варіант 6	7	8	9	9	7	
	Варіант 7	6	7	9	8	7	
	Варіант 8	6	7	8	7	6	
	Варіант 9	8	8	6	7	6	
	Варіант 0	6	6	7	8	7	
8	Організація фірми:						
	Варіант 1	8	6	7	7	8	
	Варіант 2	6	4	8	9	7	
	Варіант 3	7	6	7	8	6	
	Варіант 4	8	7	8	7	7	
	Варіант 5	9	8	6	6	9	
	Варіант 6	7	7	8	8	8	
	Варіант 7	6	8	7	7	7	
	Варіант 8	7	9	6	8	6	
	Варіант 9	7	6	7	7	7	
	Варіант 0	8	7	8	6	8	
9	Трудові ресурси:						
	Варіант 1	7	8	7	6	7	
	Варіант 2	6	8	7	7	6	
	Варіант 3	9	8	7	8	6	
	Варіант 4	8	7	5	6	8	
	Варіант 5	7	9	8	7	6	
	Варіант 6	9	8	6	8	7	
	Варіант 7	8	7	6	8	7	
	Варіант 8	9	8	6	8	6	
	Варіант 9	8	7	8	7	6	
	Варіант 0	8	8	7	7	8	
10	Соціальна відповідальність:						
	Варіант 1	6	7	6	9	7	
	Варіант 2	8	8	7	6	6	
	Варіант 3	7	6	8	7	8	
	Варіант 4	6	7	9	8	7	

№ за/п	Показники	Оцінка					
		СК <sub>1</sub>	СК <sub>2</sub>	СК <sub>3</sub>	СК <sub>4</sub>	Ток	
						С <sub>i</sub>	С <sub>i</sub> - max СК <sub>ij</sub>
	Варіант 5	8	9	6	9	6	
	Варіант 6	7	6	8	8	6	
	Варіант 7	6	7	9	9	7	
	Варіант 8	8	8	9	9	7	
	Варіант 9	7	7	7	7	8	
	Варіант 0	8	6	8	8	9	
Конкурентна сила:							

Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії “Піраміда”.

### Задача 3.

Компанія “Лотос” володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «М» (машинобудування);
- 2) підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп’ютерів);
- 4) підрозділ «З» (послуги зв’язку).

Показники, що характеризують зростання ринків у відповідних галузях, і частки підрозділів компанії наведені в табл. 1.3.

Треба побудувати матрицю BSG, визначити позиції секторів бізнесу компанії „Лотос” і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля. За допомогою моделі GE/McKinsey визначити максимальний бал для кожного з факторів підрозділів. Відповідно до позиції компанії у моделі GE/McKinsey визначити рекомендовану стратегію за Shell / DPM.

Таблиця 1.3 - Темпи зростання ринків галузей

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу галузі, тис. грн	Відносна частка на відповідному ринку
Підрозділ «М»:					
Варіант 1	400	8	АТ «Тяжмаш»	800	?
Варіант 2	600	6	АТ «Тяжмаш»	500	?
Варіант 3	600	12	АТ «Тяжмаш»	300	?
Варіант 4	800	10	АТ «Тяжмаш»	400	?
Варіант 5	200	10	АТ «Тяжмаш»	200	?
Варіант 6	50	4	АТ «Тяжмаш»	300	?

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу галузі, тис. грн	Відносна частка на відповідному ринку
Варіант 7	100	6	АТ «Тяжмаш»	500	?
Варіант 8	400	8	АТ «Тяжмаш»	600	?
Варіант 9	700	8	АТ «Тяжмаш»	400	?
Варіант 0	300	6	АТ «Тяжмаш»	800	?
Підрозділ «Е»:					
Варіант 1	200	12	АТ «Прилад»	650	?
Варіант 2	400	16	АТ «Прилад»	700	?
Варіант 3	300	14	АТ «Прилад»	850	?
Варіант 4	500	18	АТ «Прилад»	750	?
Варіант 5	400	17	АТ «Прилад»	610	?
Варіант 6	600	18	АТ «Прилад»	710	?
Варіант 7	800	11	АТ «Прилад»	820	?
Варіант 8	700	8	АТ «Прилад»	510	?
Варіант 9	200	6	АТ «Прилад»	420	?
Варіант 0	100	4	АТ «Прилад»	240	?
Підрозділ «К»:					
Варіант 1	500	6	СП «Інфотек»	300	?
Варіант 2	600	4	СП «Інфотек»	400	?
Варіант 3	700	8	СП «Інфотек»	500	?
Варіант 4	810	10	СП «Інфотек»	200	?
Варіант 5	720	12	СП «Інфотек»	300	?
Варіант 6	340	10	СП «Інфотек»	200	?
Варіант 7	800	8	СП «Інфотек»	400	?
Варіант 8	500	6	СП «Інфотек»	800	?
Варіант 9	550	12	СП «Інфотек»	600	?
Варіант 0	820	6	СП «Інфотек»	200	?
Підрозділ «З»					
Варіант 1	200	10	АТ «МТФ»	120	?
Варіант 2	100	12	АТ «МТФ»	100	?
Варіант 3	50	14	АТ «МТФ»	80	?
Варіант 4	80	18	АТ «МТФ»	220	?
Варіант 5	250	8	АТ «МТФ»	300	?
Варіант 6	350	6	АТ «МТФ»	360	?
Варіант 7	400	6	АТ «МТФ»	450	?
Варіант 8	800	8	АТ «МТФ»	750	?
Варіант 9	500	9	АТ «МТФ»	800	?
Варіант 0	600	12	АТ «МТФ»	700	?

#### Задача 4.

Результати діяльності і фінансовий стан компанії «Орфей» подано у звіті про фінансові результати за 2004 р. (табл. 1.4) та балансі станом на 1.01.05 р. (табл. 1.5).

Аналітики компанії під час підготовки проектованих фінансових звітів вирішили застосувати метод процента від продажу (5%). Регульованими статтями визначено: статутний капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Розглянуті статті змінюються пропорційно зміні доходу від реалізації. Для розподілу фінансового результату можуть використовуватися такі статті: статутний капітал, довгострокові кредити банку, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги в пропорції 60%, 20%, 20%.

Необхідно скласти проектований звіт про фінансові результати на 2005 р. та проектований баланс станом на 1.01.2006 р., використовуючи перераховані вище припущення. Визначити додатково необхідні фонди, розподілити їх між балансуєчими статтями. Проаналізувати можливі зміни фінансового результату та структури балансу відповідно до розробленого прогнозу.

Таблиця 1.4 - Звіт про фінансові результати компанії "Орфей"  
за 2004 р., млн. грн

Статті	2004 р.									
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Дохід від реалізації продукції	300	310	280	290	320	340	360	350	370	380
(-) ПДВ	50	51,7	46,7	48,3	53,3	56,7	60,0	58,3	61,7	63,3
Чистий дохід від реалізації продукції	250	258,3	233,3	241,7	266,7	283,3	300	291,7	308,3	316,7
(-) Собівартість реалізованої продукції	210	196,3	188,3	194,7	208,7	218,3	256	242,7	276,3	264,7
Валовий прибуток (збиток)	40	62	45	47	58	65	44	49	32	52
(-) Адміністративні витрати	26	34	21	22	32	31	20	19	18	22
(-) Витрати на збут	4	4	6	2	4	8	7	4	4	2
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	10	24	18	23	22	26	17	26	10	28
(+) Фінансові доходи	5	4	3	4	2	4	5	6	4	8
(-) Фінансові витрати	2	6	4	5	3	8	7	5	2	11
Прибуток (збиток) до оподаткування	13	22	17	22	21	22	15	27	12	25
(-) Податок на прибуток (25%)	3,25	5,5	4,25	5,5	5,25	5,5	3,75	6,75	3	6,25
Чистий прибуток (збиток)	9,75	16,5	12,75	16,5	15,75	16,5	11,25	20,25	9	18,75

Таблиця 1.5 - Баланс компанії “Орфей” на 1.01.2005 р., млн. грн

Статті	На 1.01.05 р.									
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Основні засоби	120	140	110	105	125	130	140	150	145	160
Довгострокові фінансові інвестиції	20	24	22	21	25	28	27	29	28	30
Запаси	41	40	44	46	42	43	46	44	43	41
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	36	38	37	32	34	33	34	37	38	39
Дебіторська заборгованість по розрахунках	22	26	24	26	28	27	27	22	29	31
Грошові кошти в національній валюті	14	12	18	16	17	19	13	12	11	10
<b>Всього активів</b>	<b>253</b>	<b>280</b>	<b>255</b>	<b>246</b>	<b>271</b>	<b>280</b>	<b>287</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>311</b>
Статутний капітал	120	135	80	76	84	88	130	125	144	154
Резервний капітал	80	65	76	80	70	72	24	35	42	31
Нерозподілений прибуток	2	2,5	6	8	4	3	5	4	2	4
Довгострокові кредити банків	1	4	6	7	2	3	6	8	7	8
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	26	47,5	63	53	90	90	96	100	78	86
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	24	26	24	22	21	24	26	22	21	28
<b>Всього пасивів</b>	<b>253</b>	<b>280</b>	<b>255</b>	<b>246</b>	<b>271</b>	<b>280</b>	<b>287</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>311</b>

Проаналізуйте, які зміни відбудуться у проєктованих фінансових звітах компанії “Орфей” за умови, що процент зростання продажу представлено у вигляді детермінованого числа (5%).

### Задача 5.

Фірма “Аверс” збирається відкрити підрозділ з виробництва пластикових труб. Доцільність інвестицій, які керівництво планує здійснювати протягом 2005-2006 рр., вирішено перевірити за допомогою показника EVA. Менеджерам нового підрозділу було повідомлено, що результати їх роботи оцінюватимуться за величиною EVA. Якщо у 2006 р. EVA становитиме не менше 1 млн. грн., менеджери отримують премію в розмірі 10% від величини EVA; якщо значення EVA буде більше 100 млн. грн. – менеджери отримують 5%, а якщо менше 100 млн. грн. – жодна винагорода виплачена не буде і декого з них буде звільнено.

Згідно з прогнозами фінансової служби компанії, підготовленими разом з менеджерами нового підрозділу, в 2006 р. очікуються такі значення показників, необхідних для розрахунку EVA: витрати на маркетингові дослідження у 2004 р. склали 0,3 млн. грн., в 2005 р. – 0,9 млн. грн. Для розрахунку EVA ці витрати повинні бути капіталізовані й амортизовані, виходячи з 3-річного терміну життєвого циклу.

Необхідно:

- 1) розрахувати прогноз EVA на 2006 р.;
- 2) з'ясувати, яку винагороду отримують менеджери (або не отримують взагалі);
- 3) відповісти на запитання, чи зацікавлені менеджери нарощувати інвестиції в маркетингові та інші дослідження і розробки, коли результати їх роботи оцінюються залежно від величини EVA.

Вихідні дані подані в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Вихідні дані для аналізу

Показники	Млн. грн.									
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Вартість активів підрозділів	22	21	23	21	26	27	25	24	29	22
Поточні зобов'язання, за якими не передбачається сплата відсотків	9	7	4	6	8	2	9	10	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	34	32	36	31	39	38	35	33	41	31
Чистий прибуток	4,8	4,7	4,2	4,4	4,9	4,6	4,3	4,9	5,1	4,2
Проценти за користування кредитом	12	13	15	18	12	14	17	12	15	16
Процент оподаткування, %	37,5	38,2	41,2	37,5	37,5	39,0	41,2	38,5	39,1	37,8
Середньозважена вартість капіталу, %	35,1	34,2	34,7	35,2	37,6	35,4	32,5	36,4	38,2	39,5



### 3. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком., 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 т. Т. 1. / Бланк И. А. – 3-е изд. - К. : Эльга, Ника-Центр, 2007. – 624 с.
5. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : "Ника-Центир", "Эльга", 2002. – 752 с.
6. Вежов А. Опыт внедрения BSC : от тактики к стратегии. Управление компанией / А. Вежов. – М., 2006. - № 3. – С. 27 - 29.
7. Венді М. К. Financial Times з аналізу та використання фінансової звітності : посібник / Венді МакКензі ; пер. з англ. Р. А. Семків. - К.: Всеуuito : Наукова думка, 2003. - 284 с.
8. Ветлужских Е. Особенности BSC предприятий малого бизнеса. Управление компанией / Е. Ветлужских. - М., 2006. - №3. - С. 30.
9. Виссема Х. Н. Стратегический менеджмент / Х.Н. Виссема. - М. : Финпресс, 2000. - 310 с.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. М. : , 2000. – 296 с.
11. Внедрение сбалансированной системы показателей / пер. с нем. В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша ; Horvath & Partners; Академия контроллинга. – 3-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 477 с. : ил. - (Модели менеджмента ведущих корпораций). - Предм. указ. : С. 476-477.
12. Высочина М. В. Разработка элементов модели оценки эффективности функционирования предприятия / М. В. Высочина // Культура народов Причерноморья. - 2005. - № 33. - С. 24-28.
13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
14. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; под. ред. В. Н. Фунтова ; пер. с англ. - 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
15. Довгань Л. Є. Проблеми стратегічного управління в розвитку корпорацій / Л. Є. Довгань, Н. О Сімченко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2008. - № 4. Том 1. - С 26-28.

16. Каплан С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан, П.Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 320 с.
17. Каплан С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512с.
18. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент : создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер ; пер. с англ. - 2-е издание. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. - 704 с.
19. Ковалев В. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения) : учебн. Пособ. / В. В. Ковалев. – М. : Изд-во Проспект, 2006. - 432 с.
20. Ковалев В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
21. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
22. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : изд. «Питер», 2000. – 336 с.
23. Міхельс В. О. Об'єднана стратегія економічного управління підприємницьким проектом : монографія / В. О. Міхельс, В. П. Бондар. - К. : КНУБА, 2003. - 200 с.
24. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління : від теорії до практичного впровадження : монографія / Т. В. Момот. - Х. : ХНАМГ, 2006. – 380 с.
25. Момот Т. В. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. В. Момот, М. В. Кадничанский // Економіка України - 2007. - № 7 -С. 41 - 56.
26. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями / Г. В. Назарова. – Х. : Вид. ХДСУ, 2004. – 408с.
27. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
28. Пивоваров И. С. Стратегический менеджмент холдинга / И. С. Пивоваров. - СПб., 1994. - 172с.
29. Пономаренко В. С. Стратегічне управління / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 632 с.
30. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. с англ. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
31. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / Е. С. Стояновой. – М. : Перспектива, 2000. – 656 с.

32. Стратегия развития бренда: Оригинальный практический инструментарий для лидерства вашего бренда / Дж. Ф. ЛеПла, С. В. Дэвис, Л. М. Паркер и др ; пер. с англ. под ред. О.Б. Максимовной. – Днепропетровск : Баланс-Клуб. 2004. – 384 с.
33. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Х. : ЄДЕНА, 2003. – 198 с.
34. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
35. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон – мл., Дж. Стрикленд III. ; пер. с англ. - 12-е изд. – М. : Издательский дом „Вильямс”, 2008. – 928 с.
36. Шелегеда Б. Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Барсуцький. – Донецьк : ІЕН НАН України, Дон. УЕН, 2006.
37. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. Посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
38. De Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation : Strategically Building and Sustaining Brands / L. De Chernatony. Butterworth-Heinemann, Oxford. 2001. – 293 p.
39. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance / R.S. Kaplan , D. P. Norton // Harvard Business Review. - 1992. - Vol.70. - № 1. - P. 71-79.
40. Keller K. L. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity / K. L. Keller - Prentice Hall. - 1998. - P. 76.

*Навчальне видання*

Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 6 курсу заочної форми навчання спеціальності 8.050106 (8.03050901)– «Облік і аудит»)

Укладачі:

**МАМОНОВ** Костянтин Анатолійович,  
**КАДНИЧАНСЬКИЙ** Микола Вікторович

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *М.В. Кадничанський*

План 2012, поз. 382 М

---

Підп. до друку 17.09.2012	Формат 60x84/1/16
Друк на ризографі.	Ум. друк. арк. 2,3
Зам.№	Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4064 від 12.05.2011 р.